

the **CrossFit** JOURNAL ARTICLES

Faire évoluer la formation professionnelle

Greg Glassman

Les normes exprimées dans la section "Formation professionnelle" de ce numéro – engagement inébranlable envers le client et efficacité – ont guidé tout ce que Lauren et moi avons fait. Plus que l'épine dorsale de la force et des succès du CrossFit, c'est, selon nous, la principale raison de notre succès.

À l'aide de ce modèle, nous avons construit une pratique qui nous a occupés tous les deux d'environ 5h00 à 10h00, du lundi au samedi. Cet emploi du temps produisait un revenu faible à six chiffres, ce qui est vraiment incroyable étant donné que nous avons pu travailler ensemble, avec nos amis, avoir un impact positif sur la vie des gens et garder les après-midi libres pour la famille, les loisirs et les études.

S'entraîner avec l'attention et l'engagement que nous apportons à notre pratique, bien qu'amusant et extrêmement gratifiant, est également épuisant, et cinq rendez-vous par jour représentent à peu près tout ce que nous pourrions gérer sans une baisse inacceptable d'énergie, de concentration et, par conséquent, de normes professionnelles.

Finalement, la demande pour notre formation a dépassé le temps que nous étions professionnellement capables ou désireux de lui allouer. Afin d'accueillir davantage d'athlètes, nous avons commencé à organiser des cours collectifs.

Nous avons utilisé des cours collectifs pour entraîner certaines de nos équipes sportives et tout le monde les aimait, les entraîneurs comme les athlètes. La dynamique sociale des cours collectifs est extrêmement puissante. Courus correctement, ils motivent une performance athlétique qui n'est que rarement égalée dans un entraînement individuel. La compétition et la camaraderie du groupe

les cours ont motivé notre phrase "Les hommes mourront pour des points" et la reconnaissance que le CrossFit est "le sport du fitness".

Les cours collectifs augmentent également considérablement les revenus de la formation !

Les cours collectifs présentent cependant deux inconvénients. Le premier est l'espace : plus d'athlètes ont besoin de plus d'espace pour s'entraîner, mais, heureusement, l'espace requis pour entraîner dix personnes n'est pas dix fois supérieur à celui requis pour une seule, et un espace adéquat pour un athlète peut bien servir trois ou quatre athlètes.

Le deuxième inconvénient est que la réduction du ratio formateur/stagiaire peut diluer les standards de formation professionnelle que nous avons adoptés. Cette dilution naturelle peut cependant être compensée par le développement par le formateur d'un ensemble de compétences que l'on ne retrouve que très rarement.

Pour organiser des cours de groupe sans compromettre notre concentration laser et notre engagement envers l'athlète, l'entraîneur doit apprendre à donner à chaque membre du groupe l'impression qu'il reçoit toute l'attention qu'il pourrait recevoir lors d'un entraînement individuel, et cela nécessite d'énormes compétences d'entraînement.

Nous avons vu cette compétence pleinement et adéquatement développée par une seule voie : la migration progressive des séances individuelles vers les séances de groupe. Les formateurs qui dispensent des cours collectifs sans y évoluer ne travaillent généralement pas selon les normes de formation professionnelle que nous avons décrites. Ils semblent également avoir énormément de difficulté à remplir leurs classes.

of 3

Mise à l'échelle de la formation professionnelle (suite...)

C'est exactement ainsi que Lauren et moi avons construit nos cours collectifs. Après avoir travaillé pendant des années à la limite de nos capacités individuelles, nous avons commencé à accepter de nouveaux clients en les doublant avec d'autres clients individuels pour former des rendez-vous individuels.

Nous avons introduit le passage aux cours collectifs en annonçant aux clients individuels existants que nous avions une bonne nouvelle pour eux : "Votre rythme de formation va baisser et nous allons vous présenter un nouvel ami." Lorsqu'il y avait une résistance au partage du temps, nous avons demandé une période d'essai. Cela s'est bien passé.

Nous avons structuré le paiement de manière à ce qu'un client qui payait, disons, 75 \$ par séance ne paie désormais que 50 \$. Cela augmente le revenu horaire du formateur et réduit les coûts par session pour les clients. Cela a incité de nombreuses personnes à venir plus souvent. Lorsque nos horaires se sont remplis et qu'il est devenu nécessaire d'amener une troisième personne dans chaque groupe, nous avons porté le tarif individuel à 40 \$ par séance et encore une fois, le taux horaire du formateur a augmenté et les coûts du client ont diminué. Avec l'ajout de chaque nouvel athlète à la séance, les taux diminuent pour l'athlète et augmentent pour l'entraîneur, et tout fonctionne parfaitement à moins qu'il n'y ait une réduction perçue de l'attention.

Cependant, dans cette situation, toutes les exigences imposées à l'entraîneur montent en flèche. L'attention, l'enthousiasme, la projection de la voix et l'engagement doivent tous s'intensifier. C'est une compétence acquise, un art en fait. Notre objectif est d'accorder tellement d'attention et de présence « en face » à chaque participant que chacun soit réellement reconnaissant de ne pas avoir reçu plus d'attention. Le changement essentiel est que le niveau d'examen et de critique augmente ainsi que le taux d'éloges et de commentaires pour chaque client. Le formateur devient extrêmement occupé. Il est impossible qu'un nouvel entraîneur puisse entrer dans cet environnement et réussir. (Imaginez la baisse des normes pour les formateurs qui participent à leurs cours tout en essayant de les diriger. Nous le constatons trop souvent et la formation est toujours de qualité inférieure.)

En deux ans, Lauren et moi avons

Nous avons transformé notre pratique individuelle en cours collectifs sans augmenter le nombre d'heures travaillées chaque semaine, même si nous avons tous deux gardé quelques clients individuels de choix. Nous facturions 15 \$ par cours et avons en moyenne dix à quinze athlètes par séance.

Cela a considérablement augmenté nos revenus. Cela a également donné un coup de pouce très remarqué à la stabilité de notre pratique. Les fluctuations saisonnières dues aux vacances d'été et de Noël ont largement disparu. Avec une pratique individuelle, lorsque trois clients que vous voyez deux ou trois fois par semaine sont, par hasard, en vacances simultanément, les revenus en prennent un coup. Ce n'est pas le cas des cours collectifs.

En même temps, nous avons commencé à convertir notre pratique de cours individuels en cours de groupe et nous avons lancé CrossFit.com. Le lancement du site Web a été motivé par le même engagement envers le client et l'efficacité qui a motivé notre formation. Nous ne cherchions pas à augmenter nos revenus mais à avoir un impact favorable sur davantage de personnes grâce à notre formation. La différence peut paraître insignifiante, mais le public la connaît clairement.

Les cours collectifs, le site Web, ce journal, nos séminaires et notre programme d'affiliation ont tous été introduits pour offrir une formation de qualité à un plus grand nombre de personnes. Chacun de ces



les ajouts ont également augmenté la valeur de CrossFit pour tous les participants. Ce sont nos premiers clients individuels qui ont d'abord assisté et profité des cours collectifs, se sont abonnés au journal, ont visité le site web et ont participé aux séminaires. Chaque expansion de CrossFit a été bénéfique pour toute la communauté.

Lauren et moi, avec CrossFit, recherchons non pas l'argent, mais l'excellence. Nous pensons que cette différence est ce qui sépare le succès de l'échec. La quête de l'excellence est au cœur de notre stratégie commerciale.

Pour beaucoup, l'argent est difficile à saisir car les marchés sont imprévisibles. Mais même si les marchés sont incertains, l'excellence est visible pour presque tout le monde, surtout dans les grands marchés libres.

Si vous pouvez accepter les trois prémisses suivantes :

1. les marchés sont largement imprévisibles 3 sur 3
2. l'excellence est visible pour tous, et
3. les marchés libres récompensent l'excellence

il devient évident que le plan d'affaires le plus efficace résulte de l'atteinte de l'excellence et de laisser le marché vous apporter l'argent. L'efficacité et l'efficience de ce paradigme sont impressionnantes.

Nous avons utilisé la recherche de l'excellence pour guider chacun de nos mouvements. Par exemple, lorsque nous avons envisagé la dernière expansion de CrossFit Santa Cruz, nous n'avons pas pu déterminer si elle serait financièrement viable ou non. Les variables étaient trop nombreuses et les hypothèses trop incertaines pour convaincre un comptable de la sagesse de l'expansion, mais lorsque nous avons posé la simple question : « Est-ce que cela améliorera la qualité du programme et

l'expérience de formation ? » la réponse a été un « Oui ! » retentissant. Avec l'expansion, les chiffres de CrossFit Santa Cruz ont triplé en six mois et l'espace supplémentaire a permis des améliorations et des ajouts à notre programme qui n'auraient pas été possibles autrement.

À mesure que nos séminaires, notre journal, notre site web et notre programme d'affiliation se sont développés, nous avons confié les cours collectifs à une nouvelle génération d'entraîneurs CrossFit qui couvrent désormais la majorité des coûts généraux de CrossFit Santa Cruz. Cela a donné à Lauren et à moi le temps et l'occasion de consacrer plus d'énergie et de ressources à de nouveaux projets qui soutiennent et développent la communauté CrossFit.

Greg Glassman est le fondateur de CrossFit, Inc. et de CrossFit Santa Cruz, et est le rédacteur en chef du CrossFit Journal. Ancien gymnaste compétitif, il est entraîneur de fitness et de conditionnement depuis le début des années 1980.